Problemy Edukacji, Rehabilitacji i Socjalizacji Osób Niepełnosprawnych
Tom 24 (1/2017)

Lucyna Legierska
Terapeutyczne Punkty Przedszkolne „Słoneczna Kraina"
ul. Kościelna 6, 43-430 Skoczów
e-mail: lucynalegierska@tlen.pl

Interdyscyplinarność w zespołach wczesnego wspomagania rozwoju dziecka

Abstrakt

Artykuł stanowi pierwszą próbę przybliżenia problematyki zespołów interdyscyplinarnych w domenie edukacji. Przedstawia specyfikę tego rodzaju zespołów w wielu różnych dziedzinach, w nauce, technice i medycynie. Opisuje normatywne wymagania stawiane przed zespołami zadaniowymi w ogóle, w tym także przed zespołami interdyscyplinarnymi w edukacji. Wskazuje funkcjonalne potrzeby efektywnych zespołów. Szczególnie podkreśla znaczenie zadania i jego wymagań dla skutecznego funkcjonowania zespołów interdyscyplinarnych na przykładzie zadań, jakie realizują te zespoły w Terapeutycznych Punktach Przedszkolnych „Słoneczna Kraina". Tekst został przygotowany na podstawie pierwszych doświadczeń z wykorzystywania interesujących nas zespołów. Doświadczenia te zgadzają się z wynikami badań nad systemami wysokiej skuteczności, czyli nad swego rodzaju superzespołami. Wynikające z tych badań postulaty są heurystycznie wykorzystywane w praktyce terapeutycznej „Słonecznej Krainy".

Słowa kluczowe: wczesne wspomaganie rozwoju, zespoły zadaniowe, zespoły interdyscyplinarne, specjalne placówki edukacyjne.

Interdisciplinarity in teams for early support of the child's development

Abstract

This work is an analytical – synthetic study about interdisciplinary task in education/schooling domain. Using this kind of tasks in many fields of science, technology and medicine is presented. Nor-

mative requirements are described, which are placed before task teams, as well interdisciplinary teams. The functional needs of effective teams are indicated. Especially was stressed the task significance as them factor influencing the effective work of interdisciplinary teams, for example therapeutic team in nursery school „Słoneczna Kraina". This text was written based on first experience using teams, we were interested in. Our results are the same as the results of the research on high effectiveness units, as we called them „High-Performing Systems" (HPS). The conclusions of surveys are being heuristically used in therapeutic practice „Słoneczna Kraina".

Keywords: early intervention, task teams, interdisciplinary teams, special education institutions.

Wprowadzenie

Termin „interdyscyplinarny" w nauce, technice i do pewnego stopnia w kulturze w ogóle, zdobywa wielką popularność. Zespoły interdyscyplinarne działają także w różnych sferach praktyki. Funkcjonują w organizacjach zajmujących się zaawansowanymi technologiami, w medycynie, psychoprofilaktyce i edukacji. Właśnie wykorzystywanie zespołów interdyscyplinarnych w Terapeutycznym Punkcie Przedszkolnym „Słoneczna Kraina" stało się powodem opracowania tego artykułu. Interdyscyplinarność to istota wysiłku zespołu specjalistów pracujących na rzecz dziecka i rodziny, w ramach wczesnego wspomagania rozwoju dziecka. Pracy tej przyświeca jasno określony cel, jakim jest korekcja zachowań oraz działanie na rzecz dziecka. Chodzi o to, aby objawy niepełnosprawności pozwalały na funkcjonowanie w życiu, ale także sprawiały, że rodzic będzie w stanie zaakceptować chorobę i żyć w przekonaniu, że dysfunkcje dziecka nie są jego winą. Zadanie to jest trudne i złożone, dlatego powinny realizować je zespoły. Staje się to oczywiste zwłaszcza wtedy, gdy uzmysłowimy sobie alternatywną możliwość. Jest nią pozostawienie rodzicom odpowiedzialności za zapewnienie dziecku wszystkich potrzebnych form wsparcia. Jest to wątpliwy etycznie i pragmatycznie sposób postępowania, który na domiar złego jest dla rodziców bardzo trudny do realizacji w praktyce.

Zespoły interdyscyplinarne – korzenie

Na poziomie słownikowym nikt nie ma trudności ze zrozumieniem terminu „inter", czyli pomiędzy, zaś „dyscyplina" to dziedzina, domena, obszar stosowany w nauce i sporcie. Dyscypliną naukową jest matematyka czy medycyna. Dyscypliny sportowe to siatkówka, golf lub lekkoatletyka. Problemy rozpoczynają się na poziomie zrozumienia istoty interdyscyplinarności, a już trudności, i to znaczne, pojawiają się, gdy chcemy zastosować podejście interdyscyplinarne w praktyce.

Pojęcie zespołu interdyscyplinarnego kojarzy się również z nauką. W czasach Newtona ukształtował się taki układ dyscyplin naukowych, który wykształcony

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

człowiek naszych czasów uważa za klasyczny czy kanoniczny. Wyodrębniły się nauki matematyczno-przyrodnicze, biologiczno-medyczne i społeczne. Podział obszarów dociekań i publikacji był w zasadzie czytelny, a problemy powstające w ich granicach niewielkie. Po stronie, można by powiedzieć personalnej, podstawą takiego sposobu systematyzacji (i uprawiania) nauki była specjalizacja. Wiadomo było, czym powinni zajmować się fizycy, czym chemicy, a czym biologowie.

Ten optymistyczny obraz uległ definitywnemu rozmyciu w wyniku rozwoju samej nauki. W wyniku tegoż rozwoju zaczęły się występować problemy na styku klasycznych dyscyplin. Co więcej, powstały trudności, których nie był w stanie rozwiązać do końca adept żadnej pojedynczej dyscypliny. Pojawiła się potrzeba zespołu naukowego. Z czasem tego rodzaju wymagania przeniosły się na grunt techniki. O ile statek żaglowy mógł zaprojektować (a nawet zbudować) jeden specjalista, o tyle samolotu już nie! Aparat latający braci Wright był dziełem kolektywu, na dodatek rozproszonego. Nowoczesna technika i technologia to już w zasadzie gra typowo zespołowa. Nie da się wskazać wynalazcy komputera osobistego, bo jest on dziełem zespołu i to zespołu interdyscyplinarnego. Po prostu jeden człowiek, w praktyce, zwłaszcza z uwzględnieniem czynnika czasowego, nie jest w stanie opanować wiedzy i niezbędnych umiejętności potrzebnych do skonstruowania złożonych systemów.

Ze względu na problem interdyscyplinarności niezwykle wartościowym przykładem wydaje się medycyna. Jest ona z jednej strony dyscypliną naukową, z drugiej dziedziną praktyki. Ze względu na złożoność swojego przedmiotu, o wiele wcześniej niż inne dziedziny praktyki medycyna stała się terenem bezpośredniej aplikacji wyników naukowych do praktyki. Stosunkowo szybko zaczęła się również różnicować wewnętrznie. Już w medycynie ludowej ktoś inny leczył suchoty, a ktoś inny składał lub amputował połamane kończyny. Nie bez znaczenia był także fakt, że medycyna jest obszarem, poprzez który przepływa, mówiąc metaforycznie, rzeka pieniędzy i to w skomplikowanym układzie. Leczenie zawsze kosztowało, ale też zawsze można było na nim zarobić, najbardziej wtedy, gdy było skuteczne. W momencie powstania nowoczesnego przemysłu farmaceutycznego, a także od momentu pojawienia się coraz to bardziej złożonych technologii i urządzeń medycznych, ekonomiczne problemy leczenia stały się aż nadto widoczne. Zespoły interdyscyplinarne to z zasady zespoły bardzo dobrze wykształconych profesjonalistów, którym trzeba odpowiednio płacić.

Na opisanym wyżej gruncie, w medycynie między innymi, pojawił się interdyscyplinarny zespół terapeutyczny. W wielu przypadkach i sytuacjach ostateczny efekt terapii zależy od całego zespołu ludzi, w części nie reprezentujących żadnej z tradycyjnych specjalności medycznych. Może to być dietetyk, rehabilitant, fizjolog lub jeszcze ktoś inny. W tym kontekście warto wspomnieć o zespołach trenerskich w sportach wyczynowych. Ze względu na presję osiągania wyników są one naprawdę interdyscyplinarne. Skoczkom narciarskim pomagają fizjologowie, ale

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

także specjaliści od aerodynamiki. Podobnie dzieje się w przypadku zespołów konstruktorskich, nauczycielskich i oczywiście naukowych. Jak wspomniano wcześniej, współpraca między specjalistami nie zachodzi jedynie na poziomie agregowania wyników ich pracy. Zaczyna się ona na etapie planowania działań i trwa przez cały proces realizacji zadania. Wysokie wymagania, jakie są w związku z tym stawiane członkom zespołów interdyscyplinarnych, są oczywiste.

Trzeba dodatkowo zwrócić uwagę na fakt, że medycyna otoczona jest pokrewnymi dyscyplinami, bez których trudno sobie ją wyobrazić. Poczyniły one także postępy, które należy mierzyć „latami świetlnymi". Są to diagnostyka obrazowa i laboratoryjna, pielęgniarstwo, rehabilitacja, a nawet kosmetologia. Na dodatek skomplikowały się relacje pomiędzy medycyną a biochemią, fizyką czy informatyką, wreszcie psychologią. Nowoczesna diagnostyka obrazowa wymaga oprogramowania, którego nie jest w stanie opracować nawet zdolny medyk. Z kolei inżynier oprogramowania działający tylko na zasadzie zleceniobiorcy, również nie jest w stanie zbudować odpowiedniego programu. Muszą oni współpracować już na etapie tworzenia koncepcji technologii medycznej i konstruowania urządzeń takich jak np. tomografy. Muszą również współpracować w rutynowych działaniach. I w ten sposób praktykują interdyscyplinarność.

W związku z powyższym, zarówno w sferze czysto naukowej, jak i w zastosowaniach praktycznych wystąpiła z całą jaskrawością silna presja na pracę zespołową. Jest to sprzeczne z etosem wielu dyscyplin naukowych, w tym z tradycją medycyny. Od zawsze ceniona tam była autonomia kliniczna, a lekarze byli (i nadal są) przekonani o swojej wyższości nad specjalistami ze wszystkich innych dziedzin. Intelektualna uczciwość każe jednak przypomnieć, że nawet profesja lekarska na pewnych etapach swojego rozwoju miała także znaczący i cenny z wielu powodów aspekt kolektywistyczny. Była to instytucja konsylium, grupy zawodowców, ale o różnych podejściach lub specjalnościach, którzy wymieniali informacje, analizowali przypadek i wspólnie decydowali o diagnozie oraz terapii. Zastąpienie tej instytucji praktyką polegającą na tym, że lekarz prowadzący pacjenta dostaje do ręki gruby plik badań dodatkowych oraz opisów badań wykonywanych przez innych lekarzy, nie prowadzi do niczego dobrego. Niejeden pacjent przekonał się o tym na własnej skórze. Awangarda medycyny to dzisiaj znakomicie dobrane i świetnie funkcjonujące zespoły. Nic dziwnego, że zespoły operacyjne z zakresu kardiologii inwazyjnej szkoli się w ośrodkach treningowych dla załóg samolotów komunikacyjnych. Prosta agregacja wyników daje bowiem o wiele gorsze rezultaty niż interdyscyplinarność. Podobnie jest w edukacji. Samo zatrudnienie różnych specjalistów w jednej placówce to dopiero początek drogi. Należy stworzyć z nich zespół i zapewnić z jednej strony klimat współpracy, z drugiej procedury i mentalne narzędzia tej współpracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

Zespoły i grupy robocze

Zespół (team) to stosunkowo niewielka grupa ludzi dysponujących komplementarnymi umiejętnościami, którzy są zaangażowani w realizację wspólnego zamierzenia, mają uzgodniony zbiór wymiernych celów, wraz ze sposobem ich realizacji, za które są wspólnie odpowiedzialni (Katzenbach, Smith, 2001).

Zarówno w literaturze (Brown, 2006; Oyster, 2002), jak i praktyce bardzo często używane są terminy: grupy zadaniowe, zespoły czy sieci społeczne. Nie ulega wątpliwości, że znaczna część zadań wykonywanych przez ludzi zatrudnionych w rozmaitych organizacjach to zadania realizowane zespołowo. Jest to wynik złożoności tych zadań albo wielkości pracy, jaka jest do wykonania. Zespołu ludzi wymaga obsługa dużego kontraktu, skonstruowanie urządzenia, zaprojektowanie procesu.

Istnieje konieczność rozróżnienia pomiędzy zespołem a grupą. Jeżeli chodzi o podziały terminologiczne, to najwięcej kłopotu powoduje rozróżnienie pomiędzy zespołem (w sensie teamu) a grupą zadaniową, niezależnie od tego, jak tę grupę zdefiniujemy. Rozróżnienie to nie ma jasnych i pewnych podstaw teoretycznych. Wywodzi się raczej ze zróżnicowania rodowodu dyscyplinarnego badaczy. Autorzy wywodzący się z kręgu nauk o zarządzaniu skłonni są posługiwać się terminem zespół. Psychologowie społeczni częściej mówią o grupie. Najczęściej wymieniana różnica między grupą i zespołem wskazywana jest w obszarze celu. Jednak swoje cele mają zarówno zespoły, jak i grupy.

Ponadto określenie zespół (team) często zawiera ukryte wartościowanie. Zespołom przypisuje się elitarność, wysokie kompetencje lub poziom przygotowania, albo wysoką sprawność wynikającą z doboru, szkolenia i kierowania. W każdym przypadku chodzi o zbiorowość dwóch lub więcej jednostek, które świadomie współdziałają w sytuacji zadaniowej w taki sposób, że zadanie lub skutki działania oraz wyniki działania każdego z członków zbiorowości wpływają do pewnego stopnia na zachowanie lub skutki i wyniki działania innych członków zbiorowości. Z zasady jednak zespoły powinny:

- mieć istotne powody, aby pracować wspólnie,
- wzajemnie potrzebować swego doświadczenia, umiejętności i zaangażowania,
- mieć przekonanie, że działając razem osiągną więcej niż pojedynczo,
- odpowiadać wspólnie jako funkcjonalna jednostka.

Grupy tego rodzaju powstają w wyniku złożonych procesów i działań w organizacjach i poza nimi (Hardinghan, 1999; Hartley, 1999; Jay, 2003).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

Czynniki warunkujące efektywne działanie zespołu

Tworzenie i wykorzystywanie zespołów jest trudne i czasochłonne, rodzi także pewne zagrożenia. Nieco sarkastycznie można powiedzieć, że aby mieć trudności i problemy, nie jest potrzebny zespół interdyscyplinarny. Wystarczy zwykły zespół. Natychmiast możemy się spotkać z konfliktami, rywalizacją, etnocentryzmem i całym katalogiem zjawisk ze sfery dynamiki grup, które powodują tarcia, brak efektywności, a często po prostu rozpad zespołu. Nie zmienia to faktu, że zespoły są w wielu przypadkach niezbędne, a wysiłek, jaki się im poświęca, zwraca się z nawiązką. Badacze (Likert, 1971; Oyster, 2002; Brown, 2006; Jasiński, 2007; Adams, Galanes, 2008; Bielińska, Jakubczyńska, 2016) zestawili wymagania, jakie powinien spełniać każdy zespół zadaniowy. Jest to lista o charakterze normatywnym, która mówi, jak powinno być. Efektywne zespoły zadaniowe powinny mieć następujące cechy:

1. Wspólne cele. Aby skutecznie działać, zespół musi mieć jasno postawione cele. Nie można ich sprowadzać do znajomości bezpośrednich zadań. Zespół musi znać i rozumieć swoje miejsce w całości organizacji, swoją strefę odpowiedzialności i to, co powinien osiągnąć. Ponadto członkowie zespołu muszą być zaangażowani w realizację tych celów.
2. Wykorzystanie zasobów. Ostatecznym celem zespołów (w organizacjach) jest efektywność. Dlatego zespół musi wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje.
3. Zaufanie i otwartość. Ludzie z natury nie współpracują płynnie ze sobą. W wielu sytuacjach pracy zespołowej muszą pojawić się napięcia i kontrowersje. Dlatego zdolność do rozpoznania i otwartego rozwiązania konfliktu jest dla zespołu krytyczna.
4. Rozproszone przywództwo. Ludzie nie będą nigdy dobrze pracowali jako zespół, jeśli są zebrani tylko po to, aby realizować decyzje jednego, formalnego szefa. Spójność zespołu będzie się rozwijała wyłącznie wtedy, kiedy jego członkowie będą mieli poczucie udziału w realizacji ważnego zadania i w podejmowaniu istotnych decyzji. Lepiej działają zespoły, w których każdy w pewnym stopniu pracuje zarówno na zadanie, jak i na zespół.
5. Procedury i kontrola. Teamy potrzebują ustaleń, które regulują ich działania. Mogą to być proste wytyczne co do przebiegu spotkań zespołu, ale też skomplikowane procedury realizacji zadań. Sam zespół powinien decydować o tym, jaki rodzaj kontroli będzie najlepszy dla zadania i dla utrzymania zespołu.
6. Efektywna komunikacja. Rozwój zespołu zależy od umiejętności wzajemnego komunikowania się jego uczestników. Najlepsze wskaźniki skuteczności komunikowania to wzajemne słuchanie się i budowanie na pomysłach innych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

7. Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Są to dwa krytyczne rodzaje aktywności zespołu. W trakcie rozwoju zespoły muszą wypracować procedury na te okoliczności. Jeżeli to nie nastąpi, dochodzi do marnowania czasu, frustracji i co ważniejsze, gorszych jakościowo wyników.
8. Eksperymentowanie i kreatywność. Tak jak istotne jest dysponowanie pewnymi stałymi sposobami pracy, równie ważna jest gotowość zespołu do wychodzenia poza ustalone procedury, normy i zwyczaje. Tylko taki sposób postępowania pozwala sprostać nowym wyzwaniom.
9. Ewaluacja. Konieczne jest okresowe ocenianie zarówno realizacji zadań, jak i kondycji zespołu. To wymaga swoistego zatrzymania się i refleksji. Umiejętność prawidłowej samooceny jest bodaj najważniejszą przesłanką skuteczności zespołu.

Tego rodzaju zestawienia mają pewne niemożliwe do całkowitego usunięcia ograniczenie. Lista jest zbyt obszerna, aby można ją było realizować i na jej podstawie kierować zespołami w codziennych działaniach. Powstaje pytanie, które z tych charakterystyk są ważne dla zespołów interdyscyplinarnych. Pewna sugestia wskazująca na rozwiązanie tej trudności pojawiła się w kręgach związanych z badaniem zespołów uczących się (Hutchins,1996). Należy zapewnić zaspokojenie trzech potrzeb zespołu: reprezentacji, subordynacji i wkładu (Weick, Roberts, 1996). Zespół interdyscyplinarny musi dysponować wspólną reprezentacją całego działania. Członkowie zespołu powinni respektować pewne reguły, ale także otrzymać pole do jednostkowej aktywności. Dlatego w zespole interdyscyplinarnym najistotniejsze są: efektywna komunikacja, otwartość i zaufanie, wykorzystanie zasobów. Pozostałe charakterystyki też są ważne, ale bez trzech wymienionych nie powstanie „intelektualny kolektyw", który jest bazą działań takiego zespołu. Dzieje się tak dlatego, że wszystkie wymienione cechy nie są niezależne, lecz przeciwnie, w mniejszym lub większym stopniu wpływają na siebie. Trzy wyróżnione charakterystyki są w tej perspektywie najważniejsze, gdyż warunkują pozostałe.

Zadania zespołów w „Słonecznej Krainie"

Skuteczny zespół to taki, którego struktura, przywództwo oraz metody działania odpowiadają wymaganiom realizowanego zadania (Adair, 2000). Metaforycznie, w zespole zawsze mamy do czynienia z trzema zasadniczymi obszarami:

- obszar jednostek – ich potrzeby, ale także potencjały,
- obszar grupy – utrzymanie wewnętrznej integracji grupy i jej zewnętrznego przystosowania,
- obszar zadania – zdefiniowanie, zaplanowanie, wykonanie i ocenienie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

Realizacja zadania przez zespół to projekcja struktury społecznej na strukturę zadania. Praca na rzecz dzieci pozostających pod opieką „Słonecznej Krainy" to właśnie tego rodzaju projekcja. Zadanie, poza tym, że jest racją istnienia zespołu, jest również bardzo istotnym czynnikiem kształtującym jego dynamikę. Tak właśnie na kanwie rozważań teoretycznych jawi się praca zespołu specjalistów działających na rzecz dziecka i rodziny w Terapeutycznym Punkcie Przedszkolnym „Słoneczna Kraina", w ramach wczesnego wspomagania rozwoju dziecka. Jak wspomniano we wstępie, pracy tej przyświeca jasno określony cel, jakim jest korekcja zachowań, działanie na rzecz dziecka, zmniejszanie występujących deficytów, uwzględnianie zasobów dziecka, a na ich podstawie praca z obszarami do rozwoju – traktowanie zasobów jako czynnika motywującego. Wczesne wspomaganie rozwoju jest realizowane na podstawie opinii o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju wydawanej przez poradnie psychologiczno-pedagogiczne publiczne oraz do września 2017 roku również niepubliczne. Opinie takie może otrzymać dziecko od momentu wykrycia niepełnosprawności do czasu podjęcia nauki w szkole, co zapewnia ustawa o systemie oświaty. Forma takich oddziaływań ma dawać wsparcie terapeutyczne dzieciom, ale również rodzicom w postaci wskazań do pracy w domu. Dziecko może otrzymać 4–8 godzin zajęć w miesiącu, a formy wsparcia przyznawane są adekwatnie do form pomocy niezbędnej dziecku w procesie wyrównywania deficytów.

Praktyczne rozwiązania dla takiej formy wsparcia to zajęcia z psychologiem, logopedą, neurologopedą, pedagogiem z zakresu specjalnych potrzeb, wad słuchu, wzroku, a zatem oligo-, surdo- i tyflopedagogiem, fizjoterapeutą, terapeutą integracji sensorycznej. W „Słonecznej Krainie" proponuje się także terapie uwagi słuchowej prof. Alfreda Tomatisa, neuroakustyczny trening mózgu SAS, *Biofeedback*, czyli zajęcia z wykorzystaniem metod ruchu rozwijającego Weroniki Sherborne czy kinezjologii edukacyjnej Paula Dennisona. Dla dzieci z autyzmem proponujemy zajęcia z wykorzystaniem teorii Rauna Kaufmana – teoria opcji czy terapii behawioralnej. Formy oddziaływań przyznawane są po pierwszym posiedzeniu zespołu. W tym momencie ustala się strefę najbliższego rozwoju dziecka, jako priorytet w oddziaływaniach terapeutycznych. Należy zbudować motywację dziecka i rodziny, a także zachęcić do długotrwałych, żmudnych ćwiczeń poprzez małe, możliwe do osiągnięcia przez dziecko sukcesy. Pierwsze posiedzenie zespołu określa cele rozwojowe oraz najważniejsze potrzeby dziecka uzależnione od aktualnych możliwości.

Co zatem wyróżnia taką formę wsparcia od innych proponowanych przez system edukacji? Dzieci na wstępnym etapie oddziaływań terapeutycznych, poza spotkaniem zespołu, poddawane są co pół roku diagnozie umiejętności funkcjonalnych w oparciu o karty Jacka Kielina. Uwzględniają one funkcjonowanie dziecka w zakresie motoryki małej i dużej, rozwoju poznawczego, społecznego czy emocjonalnego, odpowiednio do wieku dziecka. Ponadto każdy specjalista stosuje swoje narzędzia, które wyznaczają mu cele do pracy z dzieckiem, w perspektywie jego możliwości rozwojowych. Do narzędzi tych należą: Karty oceny rozwoju psycho-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

ruchowego, Profilu psychoedukacyjnego PEP-R czy Kalifornijska skala rozwojowa, wszystkie służące do oceny funkcjonowania dziecka w różnych obszarach. Stosowane są arkusze obserwacyjne, tak aby móc co pół roku dokonywać analizy osiągnięć dziecka, ale też zastanowić się, co nie działa i czego jeszcze potrzebuje dziecko. Co sześć miesięcy zbiera się zespół wczesnego wspomagania rozwoju, składający się z różnych specjalistów, celem analizy aktualnej sytuacji dziecka oraz oceny efektywności zastosowanej procedury oddziaływań terapeutycznych. Ponadto specjaliści konsultują ze sobą każde dziecko na każdym etapie pojawienia się problemu, który wymaga zaopiekowania z uwagi na stan dziecka oraz występujące np. zachowania trudne. Konsultacje te służyć mają uwspólnieniu oddziaływań, stosowaniu spójnych metod, które nie mają na siebie negatywnego wpływu oraz nie wprowadzają chaosu w proces terapii.

Dodatkowo wsparciem obejmowani są rodzice. Biorą oni udział w różnych formach terapii, tak aby poprzez bezpośrednie uczestnictwo nabywać kompetencji do pracy z własnym dzieckiem. Dochodzi również do konsultacji ze specjalistami w trakcie terapii, celem analizy zachowań dziecka, jego postępów i pojawiających się trudności, tak by na bieżąco można było korygować oddziaływania. Ponadto rodzice otrzymują wskazania do stosowania w codziennym życiu, aby wypracowane obszary nie zostały zaprzepaszczone, ale by następowało utrwalanie wzorca wypracowanego w czasie terapii, w życiu codziennym. Kolejną formą pracy z rodzicami jest Vademecum Rodzica, które ma na celu wyposażenie go w wiedzę dotyczącą poszczególnych niepełnosprawności, sposobów radzenia sobie z niepełnosprawnością dziecka oraz wsparcia rodzica w jego emocjonalnym zmaganiu się z problemami dziecka. Ta ostatnia forma jest grupą wsparcia, gdzie rodzice mogą dzielić się informacjami na temat różnych form pomocowych, wsparcia medycznego czy pomocy społecznej, z których może skorzystać każde dziecko.

Zespół specjalistów i rodziców, dobierając różnorodne formy pracy, mając na uwadze dobro dziecka, przez cały czas dokonuje analizy jego sytuacji. Dokonuje się ewaluacji pracy, tak aby na bieżąco analizować sytuację, by nie dopuścić do negatywnego wpływu oddziaływań. Przede wszystkim należy modyfikować plan pracy, mając na uwadze wiek życia dziecka, który charakteryzuje największa plastyczność mózgu, ale także największy możliwy do osiągnięcia skokowy rozwój.

Zespoły interdyscyplinarne w praktyce

Niniejszy tekst jest prezentacją pewnej idei, popartą pierwszymi doświadczeniami. Nie dysponujemy aktualnie systematycznymi badaniami empirycznymi na temat funkcjonowania interesujących nas zespołów. Badania takie są dopiero w toku. Istnieją jednak badania nad tak zwanymi systemami wysokiej skuteczności (High-performing Systems HPS) (Larson, LaFasto, 1989; Vaill, 1996), które to wyniki są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

ewidentnie zgodne z naszymi doświadczeniami. Co zatem charakteryzuje skuteczny zespół interdyscyplinarny w organizacjach podobnych do „Słonecznej Krainy"?

- Jasne ambitne cele. Są ode dyktowane przez samą naturę zadania, a także obserwację postępów dzieci. Wyznaczane w oparciu o standaryzowane narzędzia.
- Kompetentni członkowie. Kwestia tyle oczywista, co ważna. Zatrudniamy najlepszych specjalistów, jacy są dostępni, i wyposażamy w niezbędne kompetencje poprzez spotkania coachingowe czy szkolenia, które odpowiadają na potrzeby dzieci objętych wczesnym wspomaganiem rozwoju.
- Struktura ukierunkowana na wyniki. Specjaliści są dobierani pod kątem przyjętej koncepcji wczesnego wspomagania rozwoju, zgodnie z najważniejszymi dla dziecka priorytetami.
- Jednolita motywacja. Wymagamy zaangażowania. To z kolei oznacza tworzenie takiego środowiska, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał. Zaangażowanie wynika z udziału w definiowaniu celów i sposobów pracy zespołu.
- Atmosfera współpracy. Zadaniem zespołu jest stworzenie takiej atmosfery, w której każdy może ujawnić swoje opinie bez poczucia zagrożenia czy śmieszności. Każdy też może dzielić się wiedzą pozyskaną na szkoleniach czy innowacjami, które warto rozważyć z punktu widzenia „Słonecznej Krainy" jako marki, gdzie najważniejsze jest dziecko.
- Skrystalizowane przywództwo. W poszczególnych zespołach są różni liderzy i prezentują różne style, ale w danym zespole wszystko w kwestii przywództwa jest jasne.
- Standardy doskonałości. Utrzymywane są wysokie wymagania, a tam, gdzie istnieją standardy, są one respektowane.
- Zewnętrzne wsparcie i docenienie. Zespoły i pojedynczy ludzie mają wsparcie zarówno w poszczególnych placówkach, jak i w całej sieci.

Każdy z członków zespołu do pewnego stopnia odpowiada za realizację zadania i utrzymanie zespołu. Od nikogo z osobna nie oczekuje się, że będzie spełniał w całości obie te funkcje. Na członkach zespołu spoczywa także odpowiedzialność za prezentowanie nowych idei i racjonalne ich wspieranie, otwarte ujawnianie informacji oraz wzmacnianie ich rzeczowymi argumentami. Wykorzystanie wszystkich zasobów wymaga uczestnictwa i samoregulacji.

To jedyna droga do rozwiązywania emocjonalnych problemów członków zespołów, zaspokajania ich potrzeb i budowania zdrowych relacji między nimi. Bez zaufania i otwartości nie jest to możliwe. Dlatego, jak wspomniano wcześniej, one właśnie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961

są kluczowymi elementami zdrowego zespołu, koniecznymi do odkrywania nowych sposobów działania. Dlatego staramy się stosować metody heurystyczne i kultywować postawę eksperymentowania. To zapewnia zespołom niezbędną elastyczność.

Zakończenie

Jakie efekty przynoszą takie spójne, planowe, celowe działania, wiedzą najlepiej dzieci, które uczęszczają do Punktu Wczesnego Wspomagania przy TPP „Słoneczna Kraina". Mogą one cieszyć się przyrostem wiedzy i umiejętności, co zadowala oczywiście zarówno rodziców, jak i terapeutów. Naszym mottem są słowa: „Nikt z nas nie wie, dokąd doprowadzi go droga, dopóki nie dotrze do celu".

Bibliografia

Adair J. (2000), *Anatomia biznesu. Przywództwo*, tłum. P. Budkiewicz, StudioEMKA, Warszawa.

Adams K., Galanes G.J. (2008), *Komunikacja w grupach*, tłum. D. Kobylińska, P. Kobyliński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bielińska I., Jakubczyńska Z. (2016), *Efektywny zespół. Jak razem osiągnąć więcej. Strategie budowania silnego zespołu*, Edgard, Samo Sedno, Warszawa.

Brown R. (2006), *Procesy grupowe*, tłum. J. Suchecki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Hardinghan A. (1999), *Praca w zespole*, tłum. I. Morżoł, Wydawnictwo PETIT, Warszawa,

Hartley P. (1999), *Komunikacja w grupie*, tłum. I. Chlewińska, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Hutchins E. (1996), *Organizing Work by Adaptation* [in:] M.D. Cohen, L.S. Sproull (eds.), *Organizational Learning*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Jasiński Z. (2007), *Praca zespołowa kluczowym elementem wysoko efektywnych systemów pracy* [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Jay R. (2003), *Kierowanie zespołem*, tłum. M. Pawlikowska, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Siła zespołów*, tłum. I. Sochacka, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Larson C.E., LaFasto M. (1989), *Teamwork: What Must Go Right? What Can Go Wrong*, SAGE Publications, Newbury Park.

Likert R. (1971), *The Nature of Highly Effective Groups* [in:] D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre (eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Prentice Hall, New Jersey.

Oyster C.K. (2002), *Grupy*, tłum. A. Bezwińska-Walerjan, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, .

Vaill P.B. (1996), *The Purposing of High-performing Systems* [in:] K. Starkey (ed.), *How Organizations Learn*, International Thomson Bussines Press, London.

Weick K.E., Roberts K.H. (1996), *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks* [in:] M.D. Cohen, L.S. Sproull (eds.), *Organizational Learning*, SAGE Publications Thousand Oaks.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 9956283A34333961